

Ivana Tichá

katedra řízení PEF VŠZ Praha

**Anotace:**

Článek je příspěvkem teorie organizace k problému vztahu podniku a jeho prostředí v podmínkách turbulence. Podniky jsou pod neustálým vlivem faktorů vnějšího prostředí a působení ostatních podniků a organizací. Z tohoto důvodu musí podniky vědět o tom, co se v jejich vnějším prostředí děje, a naučit se chovat nebo adaptovat své chování tak, aby mohly tok informací z vnějšku přijímat a zpracovávat. Způsob, který přináší řešení, je tzv. action-learning = proces, v němž se jednotliví účastníci nebo celé zájmové skupiny vzájemně podporují a nasměrovávají k pochopení překážek rozvoje podniku a experimentují s možnostmi k jejich překonání.

**Summary:**

The article is a contribution of organization theory to the problem of relations of a firm to its turbulent environment. Firms are persistently influenced by the environment and actions of other organizations. Therefore firms have to monitor the environment and learn to behave or adapt their behaviour in order to be able to receive and process the information flow. The solution is action learning: process of mutual support of individual and group stakeholders in order to enable themselves to understand constraints of a firm development and experiment with choices to overcome them.

**Klíčová slova:**

teorie organizace, turbulentní prostředí, strategické řízení, action learning.

**Key words:**

organization theory, turbulent environment, strategic management, action learning.

Samozřejmost, se kterou lidstvo přijalo filosofii industriálního růstu a expanze, nás přivedla na hranici, za níž Země už nebude schopna absorbovat další znečišťování a obnovovat své vzácné zdroje. Ohrožené zdroje zahrnují vzduch, čerstvou vodu, moře, půdu a mnohé lidské kultury. Na tomto konstatování není nic nového a po té, co byla publikována zpráva Komise Brundtlandové, je potřeba změny definována v intencích udržitelného rozvoje, aniž by existovala shoda v názorech na to, co udržitelný rozvoj je nebo jak ho dosáhnout.

Kromě kumulativního efektu industriálního rozvoje rozvinutých zemí na úkor zbytku planety a rapidního růstu světové populace je koncept udržitelného rozvoje komplikován nedávnými změnami v oblasti světové politické ekonomie. První z těchto změn je rezolutní odmítnutí socialistického experimentu a rozšíření toho, co Světová banka nazývá "market friendly" systém. V přívlastku "market friendly" je implicitně obsažena redukováná role veřejného sektoru v zemích různého politického uspořádání a nová svoboda pro podnikatele v širokém spektru od nadnárodních korporací po drobné řemeslníky a zemědělce. Tento přístup přispívá ověřeným způsobem k ekonomickému růstu a může napomoci redistribuci růstu ve prospěch chudších oblastí světa. Diskutabilní zůstává jeho slučitelnost s koncepcí trvale udržitelného rozvoje.

Druhý trend je založen na skutečnosti, že šíření ekonomického liberalismu je doprovázeno westernizací světa ve smyslu přejímání západní vědy, technologií a šíření idejí liberální demokracie. Principy demokracie jsou přitažlivé z mnoha důvodů, ale bylo by nebezpečným směřovat politický liberalismus s ekonomickým. Extrémním příkladem je jeden v nedávné době velmi populární typ liberalismu: utilitární kapitalismus laissez-faire reprezentovaný "Reaganomikou", který je s udržitelným rozvojem naprosto neslučitelný.

Třetí trend vyplývá ze skutečnosti, že šíření jak ekonomického tak politického liberalismu je doprovázeno rychlým přijímáním ideologie konzumerismu (nebo tzv "kultury Coca-Cola/Sony"). Pokrok v rozvoji komunikačních prostředků zrychlil a zintenzivnil celosvětový proud reklamy a zvýšil povědomí chudších zemí o způsobu života v zemích bohatých. Legitimní touha lidí v chudších oblastech světa mít podíl na vyšší životní úrovni bohatých tak podstatně zesílila.

Všechny tyto trendy znovu potvrzují efektivnost kapitalismu jako prostředku k ekonomickému růstu. Kromě toho je však třeba zkoumat fundamentální předpoklady tohoto dominantního principu organizace společnosti ve smyslu jeho důsledků pro trvale udržitelný rozvoj. Napětí mezi individuálním podnikatelem a potřebou společenské kontroly v zájmu celospolečenského blaha je předmětem nevyřešené debaty už od 17. století. Dodnes jsme se řešení nepřiblížili. Možná ani neexistuje jedna jediná odpověď na tento problém. Trvale udržitelný rozvoj bude spíše než "výsledek" kontinuální, kumulativní proces založený na řadě správných rozhodnutí na různých úrovních řízení: od globální po lokální. Konstruktivní odpověď na problém environmentální krize pak může být trojí. Za prvé je tu požadavek nepřetržitě filosofické a morální diskuse o vhodném charakteru udržitelného rozvoje, o vztahu mezi Severem a Jihem, o potřebě posílit místní komunity tak, aby mohly ovlivňovat svou vlastní budoucnost. Za druhé je nutný rozvoj lidských zdrojů a rozvoj institucionální, který by umožnil propojit navzájem vlády, podnikatele a společenské skupiny za společným účelem. Třetí je požadavek fundamentálního výzkumu zvláště v oblasti energií, zemědělství a výrobních procesů.

Tento článek je příspěvkem teorie organizace k problému vztahu podniku a jeho prostředí v podmínkách turbulence, v podmínkách, ve kterých "jsou světové hospodářské, sociální, finanční a kulturní systémy navzájem tak propojeny, že výsledkem je systém ve stresu"<sup>1</sup>.

Termín turbulentní prostředí poprvé v teorii organizace použili Emery a Trist<sup>2</sup>. V podmínkách turbulence jsou vzájemně provázané problémy umocňovány individuálními akcemi jednotlivých organizací nebo podnikatelů a změna může být rychlá a komplexní, někdy matoucí nebo dokonce zjevně chaotická. Podniky jednají nekoordinovaným a často disonantním způsobem ve snaze dosáhnout svých individuálních cílů externalizací maxima nákladů a internalizací zisků.

Turbulentní prostředí je charakterizováno:

- \* nejistotou
- \* nekonzistentními a špatně definovanými potřebami, preferencemi a hodnotami
- \* nepřesným chápáním prostředků, následků a kumulativního dopadu kolektivních akcí
- \* nepřetržitou spoluúčastí velkého množství subjektů, které se liší objemem zdrojů, které investují do vyřešení problému.

Popis vztahu mezi podnikem a jeho prostředím, přírodním nebo společenským, je nejnámější a nejvýznamnější metaforou v jazyku teorie organizace. Počátkem 60. let se teoretici začali zabývat více ekonomickými a společenskými faktory působícími vně podniku namísto koncentrace na pouze vnitřní dynamiku podniku. Rozvoj teorie systémů následně obohatil teorii organizace a způsobil tak významný posun paradigmatu v mnoha oblastech zkoumání. Systémový přístup vnesl do teorie organizace:

- \* holistické hledisko zahrnující vztah podnik - prostředí
- \* důležitost existence hranic mezi podnikem a prostředím
- \* ideu zpětné vazby
- \* koncept, podle něhož je nutné složitost prostředí vyrovnávat adekvátní sofistikovaností reakce podniku.

Teorie systémů definuje organizaci jako otevřený systém, který je od svého okolí oddělen nějakou hranicí. Otevřený systém směřuje ke stavu rovnováhy se svým prostředím cestou výměny hmoty, informací a energií. Jak systém tak prostředí mohou výměnu ovlivnit a posilují tak důležitost vzájemných interakcí.

Součástí vnějšího prostředí podniku jsou mimo jiné další podniky a organizace, které jsou ve vzájemném konfliktu. Tento konflikt je nevyhnutelným důsledkem konkurence ve využívání omezených zdrojů, moci a vlivu. Je zdrojem příležitostí zvláště tehdy, je-li možné konflikt přesně vymezit a naložit s ním způsobem, který uvolňuje napětí a umožňuje uspokojit maximum zájmů zúčastněných subjektů. Reakce podniku na konflikt může být jak institucionální tak behaviorální. Cílem institucionálních změn je zvýšit efektivnost podniku změnou organizačních rolí, právních závazků, komunikačního systému, motivačního systému

a podobných charakteristik. Je nutné, aby paralelně probíhala změna v chování cestou změn postojů, hodnot, norem a kultury jednotlivých zájmových skupin. Reagovat na konflikt vyžaduje od pracovníků podniku schopnosti v následujících oblastech:

- \*analytické - formulovat klíčové problémy, kterým podnik čelí
- \*stanovení cílů - mít jasné cíle ve smyslu preferovaného budoucího stavu
- \*inovace - odvodit vhodné strategie v netradičních formách vedoucí k dosažení požadovaného cílového stavu
- \*celopodnikového pohledu - být schopen vnímat podnik jako celek s jeho zdroji i příležitostmi
- \*funkcionální - vyvinout a realizovat programy pro jednotlivé funkcionální oblasti podniku
- \*monitorování - hodnotit změny ve vnějším prostředí podniku, jejich vliv na podnik a důsledky, které vyvolají možné zásahy podniku
- \*propojení - nastolit produktivní vztahy s ostatními subjekty, jejichž činnost je relevantní při dosahování podnikových cílů.

Schopnosti ve výše uvedených oblastech jsou pouhým předpokladem pro reakci podniku na konflikty v turbulentním prostředí. Způsob, který přináší řešení, je tzv. action-learning = proces, v němž se jednotliví účastníci nebo celé zájmové skupiny vzájemně podporují a nasměrovávají k pochopení překážek rozvoje podniku a experimentují s možnostmi k jejich překonání.

Jak už bylo uvedeno výše, podniky jsou pod neustálým vlivem faktorů vnějšího prostředí a působení ostatních podniků a organizací. Z tohoto důvodu musí podniky vědět o tom, co se v jejich vnějším prostředí děje, a naučit se chovat nebo adaptovat své chování tak, aby mohly tok informací z vnějšku přijímat a zpracovávat. Takovéto učení není mechanistické, jak by se mohlo zdát z analogie kybernetiky, ale musí zahrnovat změnu podnikové kultury, tzn. přijetí možnosti, že dlouho a hluboce sdílené názory a modely chování lze změnit. Podniky, které se změně kultury brání, obvykle zdůrazňují kontinuitu, konzistenci a stabilitu s cílem udržovat status quo. Jsou-li takovéto podniky vystaveny turbulentnímu prostředí, nejsou po čase schopny řešit nesoulad mezi svým vnitřním a vnějším prostředím.

Aplikace teorie organizace jako learning systému způsobila významný posun v orientaci podniků: cílově orientovaná racionálnost je nahrazována postupem, který klade důraz na potřebu využití kreativní spolupráce a rozvoj kontextuálních vztahů, tj. action learning.

Primárním úkolem manažera se stává vytváření prostoru pro learning a to prostřednictvím následujících tří postupů:

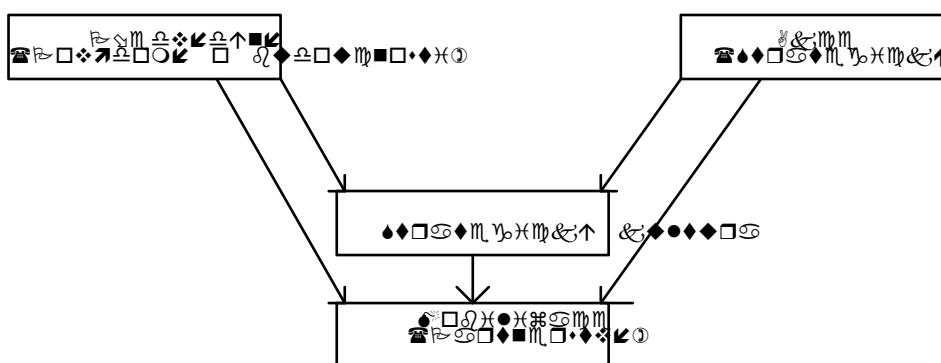
- \* informované a efektivní rozhodování cestou změn podnikové kultury
- \* systematická reflexe teorie a praxe, která umožňuje opakované learning napříč spektrem podobných problémů
- \* profesní rozvoj.

Prospektivní a proaktivní myšlení se odráží ve vizi podniku, která je rámcem k iniciování inovačních sub-procesů. Ty by měly zahrnovat jak požadovaný budoucí stav společnosti, tak závazek dosáhnout právě tohoto stavu, a ne nějakého jiného, méně uspokojivého.

Schema 1 uvádí strategickou kulturu jako pivot spojující "Předvídání - Akci - Mobilizaci": funkce moderní společnosti. Godet<sup>3</sup> zdůvodňuje její nutnost:

- akcelerací technologických, ekonomických a společenských změn, která si vynutila formulaci dlouhodobých vizí
- faktory netečnosti (způsobující časové zpoždění), které jsou inherentně obsaženy ve strukturách i v chování.

Schema 1



Prospektivní přístup proto vyžaduje:

- \* aplikaci principů strategického řízení zahrnujících i monitorování změn ve vnějším prostředí a využití informací o změnách při definování budoucího stavu
- \* navazování partnerských vztahů, neboť žádný subjekt nemůže v turbulentním prostředí existovat sám o sobě.

### **Literatura:**

Ansoff, H.I.: *Implanting Strategic Management*. McGraw-Hill, London, 1994

Hron, J., Tichá, I.: *Principy strategického řízení*. VŠZ Praha 1993

Thompson, A.A., Strickland, A.J.: *Strategic Management: Concepts and Cases*. IRWIN, Boston, 1993

<sup>1</sup>Stanovisko Øímského klubu.In King, A., Schneider, B.: *The First Global Revolution*. Simon & Schuster, Londýn 1991

<sup>2</sup>Emery, F.E., Trist, E.L.: *"The Casual Texture of Organisational Environment"*. Human Relations, è. 18, str.21-32, 1965

<sup>3</sup>Godet, M.: *"Effective Strategic Management: The Prospective Approach"*. Technology Analysis and Strategic Management è. 1/1989